

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA**  
**Hornicko-geologická fakulta**  
**Institut ekonomiky a systémů řízení**



**ANALÝZA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE VYBRANÉM  
PODNIKU**

Analysis of the Motivational System in the Chosen Firm

bakalářská práce

Autor:  
Vedoucí bakalářské práce:

Hana Provazníková  
Ing. Lucie Krčmarská, Ph.D.

**MOST 2010**

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Hornicko-geologická fakulta  
Institut ekonomiky a systémů řízení

## Zadání bakalářské práce

Student: **Hana Provazníková**  
Studijní program: B2102 Nerostné suroviny  
Studijní obor: 2102R001 Ekonomika a řízení v oblasti surovin  
Téma: **Analýza motivačního systému ve vybraném podniku**  
**Analysis of the Motivational System in the Chosen Firm**

Zásady pro vypracování:

Proveďte analýzu motivačního systému ve vybraném podniku a navrhněte opatření ke zlepšení současného stavu. Práci strukturujte do následujících částí:

1. Úvod
2. Charakteristika vybraného podniku
3. Analýza motivačního systému
4. Návrhy a doporučení
5. Závěr

Rozsah práce: 25 - 30 stran textu

Seznam doporučené odborné literatury:

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

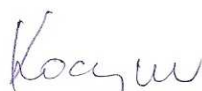
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucie Krčmarská, Ph.D.**

Datum zadání: 31.10.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010



doc. Dr. Ing. Oldřich Kodym  
vedoucí institutu



prof. Ing. Vladimír Slivka, CSc., Dr. h. c.  
děkan fakulty

## AUTORSKÉ PROHLÁŠENÍ

- Celou bakalářskou práci včetně příloh, jsem vypracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.
- Byla jsem seznámena s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 – využití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a využití díla školního a § 60 – školní dílo.
- Beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3).
- Souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.
- Bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.
- Bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).
- Prohlašuji, že jsem data, údaje z hlášení podniku na správní úřady, grafické přílohy, laboratorní rozborů vzorků vod a ekonomické údaje uvedené v této práci, jsem použila se svolením jejich majitele, společností LUAS, VUAS a CC Services.

V Mostě 26.dubna 2010

.....  
Hana Provazníková

**ANOTACE:**

Bakalářská práce charakterizuje vliv zaměstnanecké politiky vybraných společností ze skupiny Czech Coal na pracovní spokojenost a motivaci jejich zaměstnanců.

Popisuje propracovanost a aplikaci sociální a zaměstnanecké politiky vybraných společností v praxi.

Analyzuje jednotlivé motivační nástroje a zkoumá, do jaké míry ovlivňují spokojenost, pracovní nasazení či výkonnost zaměstnanců.

Hodnotí stávající úroveň zaměstnanecké politiky s výčtem kritických míst a zároveň navrhuje alternativní možnosti zlepšení stavu, především aktivnějšího zapojení zaměstnanců vzhledem k zaměstnavateli.

**Klíčová slova:** motivace, stimul, zaměstnanecká politika

**SUMMARY:**

The bachelor's thesis characterizes the impact of the employment policy of selected companies from the Czech Coal Group on the work satisfaction and motivation of their employees.

It describes the details and implementation of the social and employment policy of selected companies in practice.

It analyzes individual motivation tools and reviews the extent, to which they affect satisfaction, engagement or performance of employees.

It evaluates the current level of employment policy and specifies critical places and at the same time proposes alternatives for improvement of the situation, in particular more active engagement of employees in relation to the employer.

**Keywords:** motivation, incentive, employment policy

## OBSAH :

### **Analýza motivačního systému ve vybraném podniku.**

<b>1. Úvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Charakteristika společnosti Mus a.s.....</b>	<b>2</b>
2.1. Vlastnická struktura skupiny Czech Coal.....	4
2.2. Společnosti skupiny Czech Coal.....	4
2.3. Ostatní služby skupiny Czech Coal.....	5
<b>3. Analýza motivačního systému ve společnostech VUAS, LUAS a CC Services.....</b>	<b>6</b>
3.1. Závodní stravování.....	6
3.2. Připojištění u penzijního fondu.....	6
3.3. Smluvní zaměstnanecká doprava.....	7
3.4. Podpora dětské rekreace.....	7
3.5. Problematika zaměstnanců v předdůchodovém věku a „outplacement“	8
3.5.1. Restrukturalizace a organizační změny.....	8
3.6. Program „Zdraví“.....	9
3.7. Zaměstnanecká politika společností VUAS, LUAS a CC Services....	11
<b>4. Návrhy a doporučení.....</b>	<b>15</b>
4.1. Stanovení hypotéz.....	15
4.2. Struktura dotazníku a vyhodnocení dotazníkového šetření.....	16
4.3. Návrhy a doporučení.....	25
<b>5. Závěr.....</b>	<b>27</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>29</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>29</b>
<b>Seznam schémat.....</b>	<b>30</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>30</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>30</b>

## 1. Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem si vybrala analýzu motivačního systému. Důvod, proč jsem si toto téma zvolila je ten, že mě velmi zajímá problematika motivačních nástrojů a jejich aplikace v praxi. Motivovanost pracovníků považuji za jednu z nejdůležitějších personálních činností, protože dobrá motivace zaměstnance je základ pro to, aby odváděl dobré výkony a byl tím podniku maximálně prospěšný. Ve své dosavadní praxi jsem měla příležitost setkat se s některými motivačními nástroji v různých podnicích. Jsem přesvědčena, že často dochází k nesprávné aplikaci těchto motivačních nástrojů. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla tomuto tématu věnovat a své hypotézy vyvrátit nebo potvrdit.

Pro svůj výzkum jsem si zvolila společnost Mus, a.s., protože je jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v našem regionu a využívá několik zajímavých motivačních nástrojů v rámci své zaměstnanecké politiky.

Společnost Mus, a.s. změnila své majitele a v rámci restrukturalizačních kroků se rozdělila na tři samostatné společnosti v rámci skupiny Czech Coal. Jedná se o společnosti Litvínovská uhelná a.s., Vršanská uhelná a.s. a Czech Coal Services a.s.

Ve své bakalářské práci představím skupinu Czech Coal a její dceřiné společnosti. Dále představím již rozdělenou společnost Mus, a.s. a zaměřím se na to, jaké motivační nástroje jsou zde aplikovány v rámci zaměstnanecké politiky. Mojí snahou bude zjistit, které z těchto nástrojů jsou rozhodující a určující pro pracovní spokojenost zaměstnanců.

Cílem mé práce bude, pomocí nejrozličnějších zdrojů a materiálů, popsat vybrané motivační nástroje ve společnostech Litvínovská uhelná a.s., Vršanská uhelná a.s. a Czech Coal Services a.s. a zjistit, jaké mají zaměstnanci na tuto zaměstnaneckou politiku názory, které motivační nástroje využívají pro svou pracovní spokojenost a které z nich by se měly ve společnosti zlepšit. Pro toto zjištění provedu výzkum pomocí dotazníkové metody. Na základě tohoto dotazníku, poznatků z literatury a osobních zkušeností, zhodnotím výsledky ankety a pokusím se navrhnout řešení pro zlepšení aplikace těchto systémů v zaměstnanecké politice těchto společností.

## **2. Charakteristika společnosti Mus a.s.**

Společnost Mus, a.s. změnila své majitele a v rámci restrukturalizačních kroků se v roce 2008 rozdělila na tři samostatné společnosti v rámci skupiny Czech Coal. Aktuální cíle zaměstnanecké politiky ve společnosti Mus, a.s. byly zaměřeny především na hladký průběh těchto restrukturalizačních kroků spojených s rozdělením společnosti na tři samostatné celky včetně přechodu práv a povinností a zachování kontinuity všech závazků, které vyplývají z platné kolektivní smlouvy, v nově vzniklých společnostech Vršanská uhelná a.s. dále jen (VUAS), Litvínovská uhelná a.s. dále jen (LUAS) a Czech Coal Services a.s. dále jen (CC Services) [3]. Pro všechny tři společnosti platí stejné podmínky a využívají stejných motivačních nástrojů, zaměstnaneckých výhod a benefitů v rámci zaměstnanecké politiky.

### **Vršanská uhelná a. s.**

Zajišťuje těžbu hnědého uhlí v lokalitě Vršany v centrální části Severočeské hnědouhelné pánve. Společnost Vršanská uhelná disponuje uhelnými zásobami s nejdelší životností v České republice v rámci stávajících územních limitů až do roku 2058. K vytěžení je zde zhruba 323 milionů tun uhlí, které garantují možnost zásobit palivem i novou elektrárnu resp. teplárnu po celou dobu její životnosti [7].

### **Litvínovská uhelná a. s.**

Spravuje těžební lokalitu Československá armáda (ČSA) včetně homogenizační drtírny a Úpravny uhlí Komořany. Zásoby uhlí do územně ekologických limitů představují 41,6 miliony tun kvalitního hnědého uhlí s výhřevností 17,5 MJ/kg. Za těmito limity se dále nachází 750 milionů tun hnědého uhlí s nejvyšší výhřevností v ČR. Pokud v krátké době nedojde ze strany vlády ke korekci UV č.444/1991, bude muset již po roce 2012 dojít k radikálnímu snížení těžby a to z 5 milionů až na 2,5 milionu tun ročně. Dále hrozí riziko, že v roce 2021 bude nutné těžbu v této lokalitě dočasně zastavit úplně [7].

### **Czech Coal Services a.s.**

Zajišťuje sdílené služby v rámci skupiny Czech Coal:

- **z oblasti personální** – pořádání odborných kurzů a školení,
- **v oblasti technické** – zásobování elektrickou energií, provozování vodního a tepelného hospodářství,
- **v oblasti ekonomické** – zajišťování účetních operací, správu daní,
- **v oblasti výrobní** – zajišťování přepravy vytěžených hmot prostřednictvím kolejové dopravy,
- **v oblasti bezpečnosti a ochrany při práci** – sledování úrazovosti, vyhodnocování, poskytování poradenství v BOZP a PO,
- **v oblasti ochrany a tvorby ŽP** – vedení evidence nakládání s odpady a s nebezpečnými odpady, poplatky za znečišťování ovzduší, evidence chemických látek a přípravků,
- **v oblasti laboratorní činnosti** – vyhodnocování vzorků těženého uhlí, vzorků olejů,
- **v oblasti důlně měřické činnosti** – provádění měřických prací podle požadavků odběratelů [7].

Všechny tři společnosti jsou součástí skupiny Czech Coal, která vznikla roku 2005, odkoupením energetických aktiv od původního vlastníka. Tyto aktiva zahrnovali mj. Mosteckou uhelnou společnost (Mus a.s.) a společnost Czech Coal a.s., držitele licence k obchodování s elektrickou energií a obchodníka s energetickými komoditami, především s hnědým uhlím, elektrickou energií a povolenkami na emise skleníkových plynů. Od roku 2008 je skupina Czech Coal jedním z pěti největších dodavatelů elektrické energie. Do skupiny rovněž patří řada obslužných společností a majetkové účasti v regionálních teplárnách. Skupina Czech Coal v současné době zaměstnává téměř 6000 pracovníků a patří tak mezi nejvýznamnější zaměstnavatele v Ústeckém kraji [7].



## 2.1. Vlastnická struktura skupiny Czech Coal.

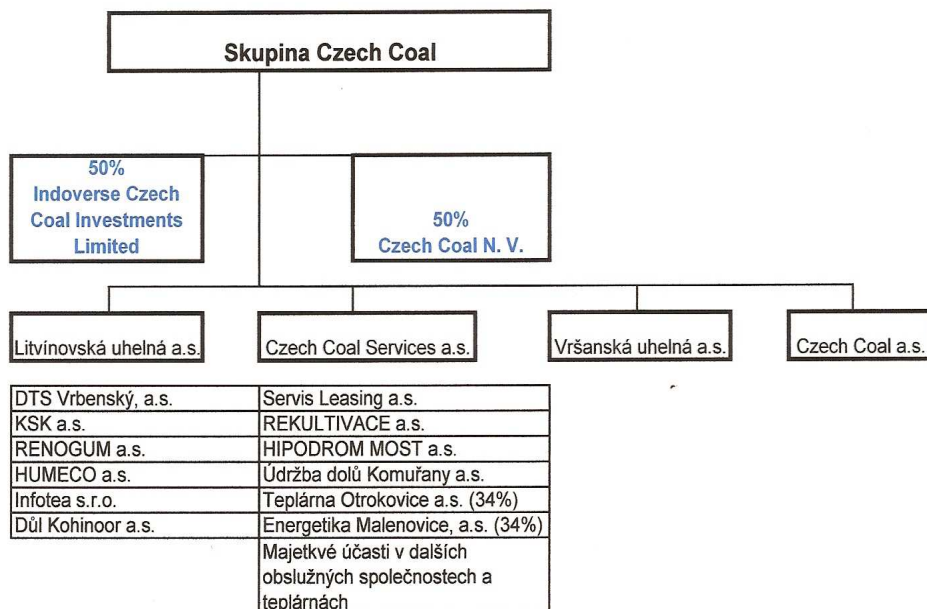


Schéma č.1: Vlastnická struktura skupiny Czech Coal

## 2.2. Společnosti skupiny Czech Coal.

### Hlavní předmět podnikání:

- Czech Coal a.s. – Obchod s energetickými komoditami
- Vršanská uhelná a.s. – Dobývání nerostných surovin
- Litvínovská uhelná a.s. – Dobývání nerostných surovin
- Czech Coal servis a.s. – Poskytování sdílených služeb
- REN Power CZ a.s. – Obnovitelné zdroje energie

### Obslužné a další společnosti:

- Údržba dolů Komořany a.s. – Údržba a opravy strojů, elektrického a zdvihacího zařízení
- DTS Vrbenský, a.s. – Stavební a zemní práce, doprava a stavební stroje
- RENOGUM a.s. – Servis a renovace dopravních pásů, zpracování pryžového odpadu

- Krušnohorské strojírny Komořany a.s. – Strojírenství-důlní velkostroje, ocelové konstrukce, kotle VARIMATIK, zakázková výroba aj.
- HUMECO a.s. – Provozování čistíren, čerpadel a prodej doprovodných surovin
- REKULTIVACE a.s. – Rekultivace
- Servis Leasing a.s. – Služby spojené s poskytováním leasingu
- Infotea s.r.o. – Informatika
- Hipodrom Most, a.s. – Zajištění sportovní činnosti [7].

### **2.3. Ostatní služby skupiny Czech Coal.**

Skupina Czech Coal nabízí řadu souvisejících služeb. Například vzdělávací kurzy, psychologické poradenství, rozbory tuhých paliv v uhelných laboratořích, vibrační diagnostiku k zajišťování poruchovosti strojů, v olejových laboratořích kontroly kvality maziv, zařízení k využívání odpadů, přepravu odpadů a pronájem prostorů, areálů a to jak k podnikatelské činnosti, tak i pro rekreaci, školení a podobně [7].

### **3. Analýza motivačního systému ve společnostech VUAS, LUAS a CC Services.**

Systém poskytování zaměstnaneckých výhod ve společnostech VUAS, LUAS a CC Services je z hlediska nároků zaměstnanců dlouhodobě koncipován na základě rovného, tzn. spravedlivého přístupu k čerpání výhod jak ve smyslu jejich rozsahu, tak až na malé výjimky i výše plnění. Dominantními a zaměstnavatelem podporovanými položkami spadajícími do této oblasti, kde jsou uplatňovány uvedené principy, je Program Zdraví, závodní stravování, penzijní připojištění, zaměstnanecká doprava, dětská rekreace. V prvních třech případech se jedná o aktivity, kde jsou zdrojově nároky zaměstnanců kryty ročními rozpočty v nákladech společností či sociálním fondem na základě očekávané skutečnosti jejich výše, vycházející z dlouhodobého sledování vývoje. Přístup k čerpání výhod je závislý pouze na vlastním rozhodnutí zaměstnanců. Rozsah nároků a čerpání u jednotlivce je zakotven v platné kolektivní smlouvě nebo je odvozen z platné legislativní úpravy [3].

#### **3.1. Závodní stravování.**

Nejčastějším benefitem je příspěvek na závodní stravování, kdy je z nákladů organizace poskytován příspěvek ve výši 55% ceny, přičemž např. podíl stravníků ve společnostech VUAS, LUAS a CC Services činí v průměru 82%, v ostatních společnostech Skupiny se toto číslo pohybuje mezi 50 až 75% [3].

#### **3.2. Připojištění u penzijního fondu.**

V souladu s platnou legislativou přispívá na účet pojištěnce – zaměstnance společností VUAS, LUAS a CC Services pojištěného u určeného penzijního fondu pravidelnou měsíční částkou. Výše benefitu je odvozována od doby trvání pracovního poměru, tzv. seniorský přístup, a je dohodnuta kolektivní smlouvou.

V roce 2008 přepočtený počet zaměstnanců – pojištěnců u určeného penzijního fondu ve společnostech VUAS, LUAS a CC Services činil 3 309 osob. Průměrná měsíční částka příspěvku představuje 382,-Kč na jednoho pojištěnce.

(1,5% vyměřovacího základu zaměstnance pro pojistné na sociální zabezpečení) [3]. Na základě kolektivního vyjednávání, se tato měsíční částka každý rok navyšuje a v dnešní době činí 450,- Kč na jednoho pojištěnce.

### **3.3. Smluvní zaměstnanecká doprava.**

Smluvní dopravu využívá odhadem 40% zaměstnanců. Dopravu zajišťují Dopravní podnik měst Chomutova a Jirkova a.s. a Autobusy KAVKA, a.s. Celkový počet je 9 linek, z toho 3 linky zajišťuje Dopravní podnik měst Chomutova a Jirkova a.s. a 6 linek zajišťuje společnost Autobusy KAVKA, a.s. Hlavní směry dopravní obslužnosti jsou Most, Chomutov, Jirkov, Litvínov. Náklady na smluvní dopravu v roce 2008 za společnosti VUAS, LUAS a CC Services činily 2 833 tisíc Kč. Smluvní zaměstnaneckou dopravu podporují rovněž Krušnohorské strojírny Komořany a.s. [3].

### **3.4. Podpora dětské rekreace.**

#### **Formy rekreační péče:**

- Dětská rekreace zajišťovaná zaměstnavatelem
- Příspěvek na dětskou rekreaci zajišťovanou jinými subjekty
- Zájezdy zajišťované výbory odborových organizací
- Příměstská rekreace

Útvar personálního ředitele CC Services zajišťuje dětskou rekreaci v areálu DT Vrbno. V roce 2008 využilo rekreaci organizovanou společností v letní sezóně ve vlastním zařízení 382 dětí zaměstnanců sesterských a dceřiných společností skupiny Czech Coal. Na dětskou rekreaci ve vlastním zařízení bylo ze sociálního fondu vynaloženo celkem 1,034 milionu Kč za VUAS, LUAS a CC Services [3], [4].

Areál DT Vrbno se nachází v Jižních Čechách, uprostřed lesů, na břehu velkého rybníka Pálenec, cca 7 km od malebného městečka Blatná.

### **3.5. Problematika zaměstnanců v předdůchodovém věku a „outplacement“.**

Společnosti VUAS, LUAS a CC Services mají nejrozvinutější pravidla pro řešení problematiky zaměstnanců v předdůchodovém věku ve vnitropodnikových pravidlech „Zásady pro řešení pracovního poměru zaměstnanců před nárokem na starobní důchod a jejich odchodu do starobního důchodu“. Cílem těchto pravidel je získání dostatečných informací nezbytných pro další rozhodování v dostatečném předstihu. Pokud je dosaženo shody v řešení, vzniká zaměstnanci nárok na motivační odměnu, která je koncipována v závislosti na odpracovaných letech u společnosti. Výše motivační odměny při plánovaném odchodu do starobního důchodu je stanovena za každý celý odpracovaný rok na 1 000,- Kč. Motivační odměna bude poskytnuta pouze v případě, nepřesahuje-li datum dohodnutého ukončení pracovního poměru, z důvodu odchodu do starobního důchodu, dobu dvou kalendářních let od nabytí nároku na starobní důchod.

Po odchodu do starobního důchodu mají bývalí zaměstnanci možnost zapojit se do Senior klubu, kde získávají nárok na poukázky uplatnitelné v rámci programu Zdraví, mají možnost se dále vzdělávat v „Malé Univerzitě Seniorů“ nebo využít rekreačních zařízení se slevou [3], [5].

#### **3.5.1. Restrukturalizace a organizační změny.**

V případech realizace organizačních změn ve společnostech VUAS, LUAS a CC Services mají zaměstnanci dle kolektivní smlouvy vedle odstupného nárok na bezplatnou právní a psychologickou pomoc .

Zaměstnancům náleží zvýšené odstupné v celkové výši pětinasobku průměrného měsíčního výdělku (PMV) s tím, že v případě rozhodnutí odejít před uplynutím výpovědní lhůty mohou získat až další dva násobky. To za předpokladu, že rozváží pracovní poměr dohodou.

Dále jim dle platné kolektivní smlouvy náleží v průběhu výpovědní doby volno s náhradou mzdy na jeden den v týdnu (z toho půl dne tohoto volna je nad zákonný rámec) za účelem vyhledání nového zaměstnání.

Zaměstnanci mají také možnost v době výpovědní lhůty z organizačních důvodů, doplnit si bezplatně kvalifikaci ve vzdělávacích aktivitách organizovaných útvarem vzdělávání.

Při skončení pracovního poměru z důvodu vyhlášené organizační změny zaměstnavatel umožní:

- a. uzavřít dohodu o splácení případné dříve poskytnuté půjčky sociální povahy ve výši stanovené ve smlouvě o poskytnutí této půjčky nebo uzavřít dohodu o splácení půjčky z odstupného,
- b. na žádost zaměstnance uzavřít dohodu o odkladu splátek na dobu, po kterou bude veden Úřadem práce v evidenci uchazečů o zaměstnání [3], [5].

### **3.6. Program Zdraví.**

Rozsah zaměstnaneckých výhod ve společnostech VUAS, LUAS a CC Services nevybočuje svou strukturou z obvyklého rámce ve srovnatelných společnostech. Výjimku představuje Osobní fond jednotlivce, kdy je jednotně všem zaměstnancům přidělen (vytvářen) „virtuální“ fond. Fond je součástí Programu Zdraví a je koncipován jako limit finančních prostředků ze sociálního fondu přidělených zaměstnanci k využití v souladu s pravidly a osobními preferencemi. Odlišnost není dána formou, ale především výší tohoto benefitu, která v roce 2009 dosáhla 8 000,-Kč a do roku 2011 je fixována dohodami z kolektivního vyjednávání.

V rámci Osobního fondu si zaměstnanec na základě svých potřeb vybírá ze široké nabídky produktů a služeb, čímž se systémově vytvářejí podmínky umožňující svobodné rozhodování zaměstnanců o volbě druhu a množství čerpaných aktivit dle jejich osobních potřeb v rámci stanoveného finančního limitu jednotlivce. Pro zaměstnance společností bylo v dostupném okolí zajištěno 45

druhů aktivit u 42 smluvních partnerů. Zaměstnanci na tyto služby využili 8 264 poukazů, nejvíce na sportovní aktivity.

Program Zdraví byl založen v roce 2003 a v následujících letech rozšířen jak z hlediska rozsahu nabídky služeb a produktů, tak z hlediska jejich rovnoměrné lokalizace v místě bydliště zaměstnanců. Osobní fond z hlediska užití podléhá pouze minimálním omezením, která sledují především redukci daňově neoptimálních výdajů (např. příspěvky do mzdy). Zdroje Osobního fondu zaměstnanců jsou tvořeny z 95% ze sociálního fondu, zbylá část je hrazena z nákladů společnosti. Skutečné čerpání ze sociálního fondu v roce 2008 pro všechny tři sesterské společnosti činilo 30,971 milionu Kč [3], [6].

### **Koncepce Programu Zdraví.**

Program Zdraví je koncipován do šesti základních směrů, které jsou zaměřeny na předcházení zdravotním problémům, kompenzaci zdravotních obtíží a posilování fyzické a psychické kondice.

- ***Zdravotně preventivní opatření***

Posílení imunity a předcházení zdravotním komplikacím formou vakcinace.

- ***Poradenství***

Odborné konzultace zaměřené na změnu životních návyků v oblasti stravování, pohybových aktivit a pitného režimu.

- ***Rehabilitace***

Aktivity zaměřené na zlepšení fyzické a psychické kondice ve formě nabídky širokého spektra rehabilitačních procedur.

- ***Léčba***

aktivity zaměřené na alternativní léčbu existujících zdravotních problémů.

- ***Sport – relaxace***

Aktivity umožňující individuální sportovní vyžití v různých druzích sportů.

- ***Finanční kompenzace***

Poskytování příspěvku na vybrané zdravotnické potřeby a služby z části nebo zcela nahrazené z veřejných zdrojů.

### **Základní kritéria Programu Zdraví.**

Při vytváření nabídky a čerpání služeb jsou uplatněny následující základní principy:

- aktivita na straně zaměstnance tzn. dobrovolné rozhodnutí službu využít
- participace zaměstnance na ceně služby
- spontánní stimulace poptávky „trhem služeb“
- nabídka služeb pouze pro zaměstnance společností
- čerpání jednotlivých služeb z nabídky je omezeno stanoveným limitem příspěvku k ceně služby ze sociálního fondu
- aktivity programu je možno čerpat výhradně mimo pracovní dobu [6].

### **3.7. Zaměstnanecká politika společností VUAS, LUAS a CC Services.**

Nedílnou součástí motivačních systémů ve společnostech VUAS, LUAS a CC Services, je také zaměstnanecká politika. Společnosti se soustředí na dvě základní oblasti. První oblastí je stabilizace a rozvoj klíčových profesí ve vazbě na bezproblémové zabezpečení provozované technologie, s cílem řešit problémy s fluktuací či předcházet jim primárně u těchto vysoce kvalifikovaných profesí. Druhou cílovou oblastí zaměstnanecké politiky je vývoj věkové struktury. Průměrný věk zaměstnanců společností se nyní pohybuje v rozmezí 46–47 let, hlavním důvodem je, že s ohledem na postupné zvyšování produktivity práce a s tím spojené snižování počtu zaměstnanců dochází k menší obměně zaměstnanců [3].



### **Postupy při náboru zaměstnanců.**

Přijímání zaměstnanců je řešeno vnitřními předpisy jednotlivých společností, tzv. „principy řízení zaměstnanosti“ pro daný rok. Ve společnostech skupiny se používá celé spektrum praktik, mezi základní lze zařadit:

- maximální zefektivňování činností a racionalizace práce,
- outsourcing, zejména neklíčových činností,
- podpora vnitřní fluktuace,
- efektivní využívání pracovní síly v rámci Skupiny, zejména při restrukturalizačních procesech,
- preference rodinných příslušníků stávajících zaměstnanců,
- doporučení stávajících zaměstnanců,
- zaměření na absolventy regionálních škol a učilišť,
- obsazování technických a manažerských míst výběrovým řízením,
- spolupráce s úřady práce [3] .

### **Oddělení psychologie práce a organizace CC Services.**

Cílem útvaru psychologie práce a organizace je poskytování veškerých služeb v oblasti pracovní psychologie, které jsou součástí koncepce psychologických činností CC Services:

- vstupní screening nově nastupujících zaměstnanců;
- vstupní a periodické posuzování psychické způsobilosti exponovaných profesí a profesí, kde je posouzení povinné ze zákona;
- výběrová psychodiagnostika;
- vstupní a periodické psychologické vyšetření řidičů dle zákona č. 411/2005 Sb.;
- manažerská psychodiagnostika;
- testování pedagogických a výchovných pracovníků letních táborů atd.;
- psychologické poradenství;
- assessment Center pro mistry a revírníky;
- outdoorové aktivity pro vybrané týmy;
- ostatní činnosti:

- a. propagační a výchovně vzdělávací činnost formou pořádání exkurzí v psychologické laboratoři pro studenty středních a vyšších odborných škol, zajišťování odborných stáží pro vysokoškolské studenty oboru psychologie a v posledních třech letech i jednorázové přednášky na Filozofické fakultě UK v Praze,
- b. spolupráce ve firemních pracovních týmech na rozmanitá témata, např. nyní tvorba letáků pro potřebu firemní osvěty.

Psychologické služby jsou poskytovány všem zaměstnancům firmy, zaměstnancům sesterských a dceřiných společností i externím zákazníkům. V roce 2008 prošlo psychologickým vyšetřením celkem 647 osob, z toho bylo 185 externích klientů [3].

### **Absolventský program.**

Roční pracovní smlouvu v rámci absolventského programu získalo dosud 14 zájemců. Z toho je pět zájemců s vysokoškolským vzděláním, pět zájemců se středoškolským vzděláním a 4 zájemci ze středního odborného učiliště. V roce 2008 byl třem absolventům změněn jejich absolventský program na standardní pracovní poměr a dvěma absolventům byl program prodloužen. Celkové náklady na absolventský program v roce 2008 činily 1 344 tisíc Kč po započtení dotací ze strany úřadu práce. V současné době jsou absolventské programy realizovány bez dotací. Dotace na absolventská místa v roce 2008 byly ve výši 117 tisíc Kč, jednalo se však o dobíhající dotace z roku 2007 [3].

### **Spolupráce se školami – praxe a projekty studentů.**

Spolupráce se školami se zaměřuje především do oblasti stáží a odborných praxí studentů v sesterských společnostech. Zajímavou aktivitou je i spolupráce odborných zaměstnanců Společností při přípravě diplomových prací studentů. S Integrovanou střední školou Velebudice mají společnosti navázanu dlouhodobou spolupráci, která spočívá v praxi studentů učňovských oborů, zejména zámečnická a elektrikářská, ve svých provozech.

Se Střední pedagogickou školou, Obchodní akademií a Vyšší odbornou školou sociálně právní v Mostě spolupracuje CC Services v oblasti pomoci při zajišťování soutěží fiktivních žákovských firem – jak přítomností zaměstnanců jako porotců soutěží, tak poskytnutím cen. Se SPŠ strojní Most a SPŠ elektro Chomutov má CC Services uzavřenu rámcovou smlouvu o poskytování krátkodobých praxí studentům v podmínkách společností [3].

### **Komunikace se zaměstnanci.**

Společnosti Skupiny se snaží vybudovat si informační systémy, které zajišťují řadu personalistických služeb formou osobních konzultací, zaměstnaneckých porad a informačních tabulí. Ve skupině je od roku 2005 zřízeno Zaměstnanecké centrum (od roku 2008 pod správou Czech Coal Services a.s.), kam si v roce 2008 přišlo vyřídit své požadavky 12 tisíc osob. Komunikace se zaměstnanci probíhá nejen v rámci osobního kontaktu, ale zaměstnanci významnou měrou využívají schránky Zaměstnaneckého centra, elektronický Zaměstnanecký portál a systém informačních letáků. V závěru roku 2008 došlo v odboru zaměstnaneckých služeb ke změně organizace práce a pro zaměstnance bylo vytvořeno „kontaktní pracoviště“. Na toto pracoviště byly soustředěny všechny služby, které si zaměstnanci vyřizují osobně v odboru zaměstnaneckých služeb. Předností nového systému je změna v přístupu k zaměstnancům spočívající v poskytnutí komplexní služby na jednom pracovišti [3].

## 4. Návrhy a doporučení.

Cílem mého šetření bude zjistit, zda současné motivační programy ve společnostech VUAS, LUAS a CC Services splňují svůj účel, tzn. zda plně motivují zaměstnance a zvyšují tak jejich výkonnost v práci. Po provedení výzkumu zhodnotím výsledky a případně navrhnou zlepšení tohoto procesu. K analýze motivačních programů použiji hypotézy, které jsem si před zahájením výzkumu stanovila a které mi můj výzkum potvrdí nebo vyvrátí. Hypotézy jsem si určila dle mých vlastních zkušeností a domněnek, jak předpokládám, že daný systém ve společnostech funguje. Pro zjištění pravdivosti hypotéz jsem stanovila otázky, jež tvoří dotazník, který jsem rozdala zaměstnancům ve vybraných společnostech. Po vyhodnocení dotazníků si ověřím jejich platnost. Na závěr se pokusím navrhnout zlepšení procesu motivace.

### 4.1. Stanovení hypotéz

Stanovila jsem tři hypotézy podle získaných informací, pracovních zkušeností a dle svých domněnek. Každá hypotéza je složena ze dvou částí. Po vyhodnocení dotazníků zjistím, zda se mi hypotézy vyvrátí či potvrdí.

**H 1: Předpokládám, že pracovní motivace většiny zaměstnanců zkoumané společnosti je ovlivňována více nehmotnými stimuly.**

Této hypotéze věnuji v dotazníku otázku č. 10. Při stanovení této hypotézy jsem vycházela z předpokladu, že motivaci zaměstnanců ovlivňují spíše nehmotné stimuly, jako pochvala, vyjádření uznání či dobrý kolektiv a pracovní podmínky.

**H 2: Domnívám se, že existence motivačních programů má vliv na pracovní spokojenost většiny zaměstnanců zkoumané společnosti, což se dle mého názoru, projevuje na jejich pracovní výkonnosti.**

Této hypotéze se věnuje v dotazníku otázka č. 9, 12 a doplňková otázka č. 7. K této hypotéze jsem došla na základě domněnky, že zaměstnanci vítají zájem

zaměstnavatele o jejich potřeby a zvýšenou výkonností se mu tento zájem snaží vracet.

**H 3: Myslím si, že většina zaměstnanců zkoumané společnosti považuje motivační programy jejich společnosti za účinné a nenavrhuje žádné jejich zlepšení.**

Této hypotéze věnuji v dotazníku otázku č. 8 a 11. K této hypotéze mě dovedla osobní zkušenost se zaměstnanci, kteří jsou spokojeni se stávajícími motivačními programy a nemají sami žádné návrhy na zlepšení.

## **4.2. Struktura dotazníku a vyhodnocení dotazníkového šetření**

### **Struktura dotazníku**

Dotazník jsem si rozdělila na dvě části (dotazník je uveden v příloze č.1). **První část** je identifikační. V této části zjistím věk, pohlaví, vzdělání, a délku pracovního poměru, které jsem si rozdělila do pěti intervalů. Dále jsem zjišťovala místo výkonu práce, které jsem rozdělila na tři základní skupiny. **Ve druhé části** mají respondenti za úkol ohodnotit, jak silně je osobně motivují vybrané faktory. Jednotlivé faktory ohodnotí známkami 1 - 5 (kde 1 znamená nejlepší a 5 nejhorší) a jaké z uvedených motivačních nástrojů v jejich společnosti využívají.

V dotazníku jsem dále použila několik typů otázek. Prvním typem je uzavřená otázka, na níž odpovídají zaměstnanci pouze ano či ne. Dalším typem je otázka polootevřená, kde respondenti zdůvodňují svá rozhodnutí. Posledním typem dotazu je otevřená otázka. V otevřené otázce mají zaměstnanci větší možnost vyjádřit se k dané problematice.

### **Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Jako účastníky jsem si vybrala zaměstnance společností VUAS, LUAS a CC Sesrvices, kterým jsem rozdala 50 dotazníků. Vyplňovali je muži i ženy bez rozdílu pracovní pozice, věku či vzdělání. V dotazníku jsem použila 12 otázek, které jsou zaměřeny na motivaci zaměstnanců v podniku.

## I. Identifikační část dotazníku

### Otázka č. 1: Věk

Věk	20 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	61 a více	Celkem
Abs. četnost	4	10	21	14	1	50
Rel. četnost	0,08	0,2	0,42	0,28	0,02	1

**Tabulka č.1:** Věk respondentů

V této tabulce je zobrazen věk zaměstnanců. Z tabulky vyplývá, že jsou zastoupeny všechny věkové skupiny. Tím je zajištěna objektivnost mého výzkumu. Nejvíce je zde zastoupena věková skupina zaměstnanců, kterým je mezi 41 – 50 let, což odpovídá průměrné struktuře věku zaměstnanců ve vybraných společnostech.

### Otázka č. 2: Pohlaví

Pohlaví	Žena	Muž	Celkem
Abs. četnost	6	44	50
Rel. četnost	0,12	0,88	1

**Tabulka č.2:** Pohlaví respondentů

Tabulka č. 2 popisuje počet mužů a žen, kteří odpovídali na dotazník. Většina z 50 odpovídajících jsou mužského pohlaví. Pracovní pozice v těchto těžařských společnostech nejsou pro ženy příliš typické. Větší zastoupení žen je ve společnosti CC Services a to v oblasti personální, ekonomické a v laboratorních činnostech.

### Otázka č. 3: Dosažené vzdělání

Vzdělání	Základní	Vyučen	Střední s maturitou	Vyšší odborné	Vysokoškolské	Celkem
Abs. četnost	2	32	14	0	2	50
Rel.	0,02	0,64	0,28	0	0,04	1

četnost						
---------	--	--	--	--	--	--

**Tabulka č. 3:** *Vzdělání respondentů*

Tato tabulka nám ukazuje, jakého vzdělání respondenti dosáhli. Nejpočetnější skupina je zastoupena vyučenými zaměstnanci. Podle mého názoru toto zjištění odpovídá povaze pracovních pozic v těžbařských společnostech, kde převládají dělnické profese.

**Otázka č. 4: Délka Vašeho pracovního poměru ve společnosti VUAS, LUAS nebo CC Services:**

Délka prac. poměru	Do 1 roku	1 – 5 let	6 – 10 let	11 – 20 let	21 a více let	Celkem
Abs. četnost	1	3	9	27	10	50
Rel. četnost	0,02	0,06	0,18	0,54	0,2	1

**Tabulka č. 4:** *Délka pracovního poměru respondentů*

V tabulce č.4 je vidět, jak dlouho trvá pracovní poměr respondentů ve vybraném podniku. Nejvíce zastoupená je skupina pracujících ve společnosti 11 - 20 let, dále 21 a více let a nejméně respondentů zde pracuje méně než rok. Myslím si, že to dokazuje skutečnost, že zaměstnanci jsou ve společnosti spokojeni a neodcházejí pracovat jinde po krátkém časovém úseku.

**Otázka č. 5: Místo výkonu práce:**

Místo výkonu práce	Provoz	Dílna	Kancelář	Celkem
Abs. četnost	30	16	4	50
Rel. četnost	0,6	0,32	0,08	1

**Tabulka č. 5:** *Místo výkonu práce respondentů*

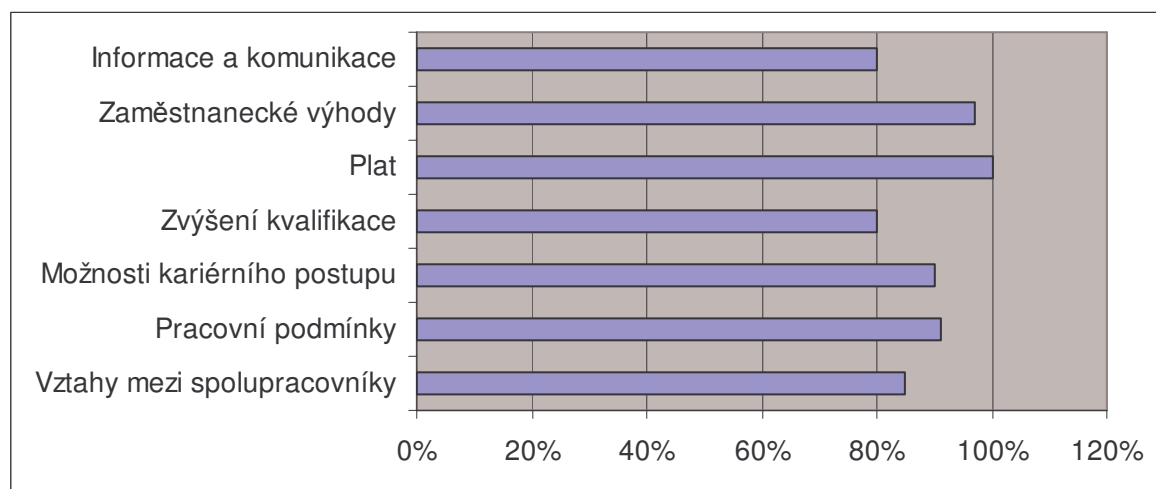
Tabulku č. 5 jsem použila jako základní rozdělení místa výkonu práce ve společnostech, které dle mého názoru, ovlivňují pracovní podmínky respondentů, které jsou uvedeny v následující tabulce č. 6.

## II. Výzkumná část dotazníku

### Otázka č. 6: Jak silně Vás ve společnosti motivují k práci následné faktory?

Faktor		1	2	3	4	5
Vztahy mezi spolupracovníky (přátelství, dobrý kolektiv)						
Pracovní podmínky:	Čistota					
	Pracovní a ochranné pomůcky					
	Vybavení (stroje, přístroje a zařízení)					
Možnosti kariérního postupu						
Zvýšení kvalifikace (další vzdělávání v rámci podniku)						
Plat, odměny apod.						
Zaměstnanecké výhody, benefity						
Informace a komunikace (zpětná vazba)						

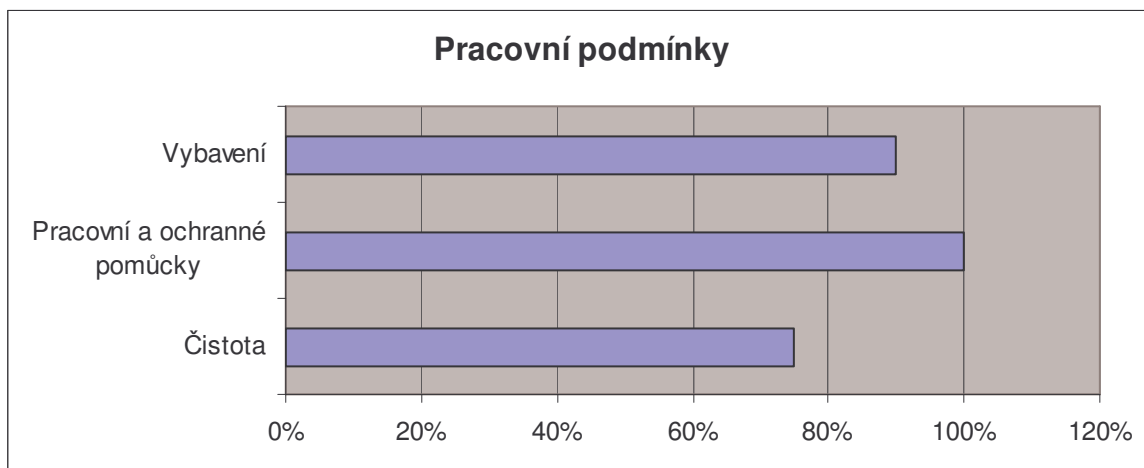
**Tabulka č.6:** Faktory ovlivňující pracovní motivaci



**Graf č.1:** Nejsilnější motivační faktory

Graf č.1 ukázal, že většina dotazovaných preferuje mezi vybranými motivačními faktory plat a dále zaměstnanecké výhody. Tyto motivační faktory byly nejčastěji hodnoceny známkou jedna. Také jsou pro ně důležité pracovní podmínky, které jsem samostatně jsem vyhodnotila v následujícím grafu č. 2. a možnost kariérního postupu. Na třetím místě, v důležitosti motivace k práci, se umístily vztahy mezi spolupracovníky, které já osobně považuji za velmi důležité.

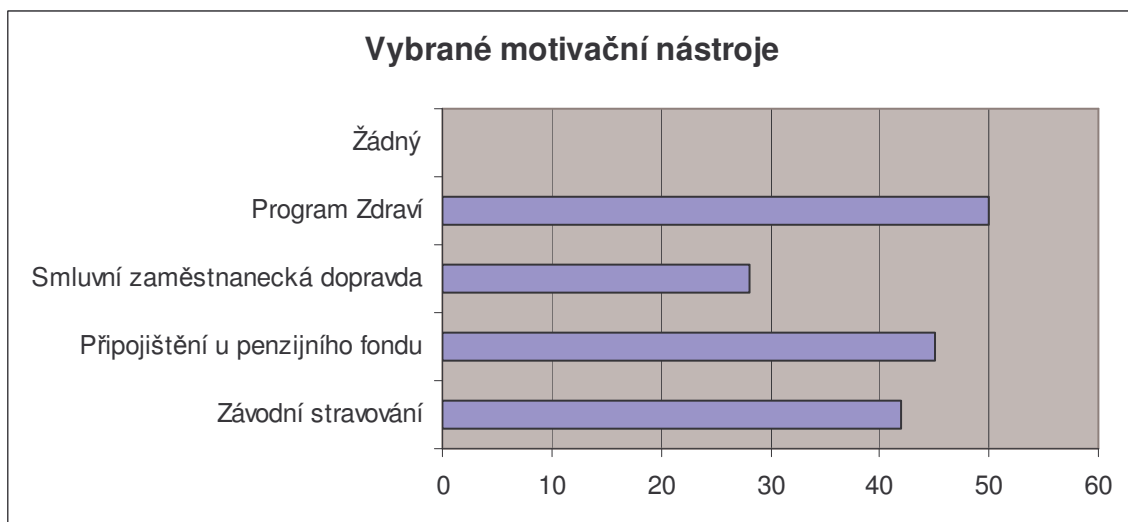




**Graf č.2:** *Pracovní podmínky*

Pracovní podmínky jsem rozdělila na tři základní kritéria: Vybavení, pracovní a ochranné pomůcky a čistotu. Umístění jednotlivých kritérií je silně ovlivněno místem výkonu práce jednotlivých respondentů. Jak je zřejmé z tabulky č. 5, většina zaměstnanců pracuje v provozu, proto upřednostňují kvalitní pracovní a ochranné pomůcky a vybavení na úkor čistoty. Naopak zaměstnanci pracující v kanceláři preferují spíše čistotu a vybavení.

**Otázka č.7: Které z uvedených motivačních nástrojů společnosti využíváte?**



**Graf č.3:** *Vybrané motivační nástroje*

Z grafu č. 3 vyplývá, že zaměstnanci podniku nejvíce využívají Program Zdraví. Následuje připojištění u penzijního fondu a na třetím místě je závodní stravování. Nikdo z respondentů neuvedl možnost, nevyužívám žádný z těchto motivačních nástrojů. Z těchto výsledků je patrné, že motivační nástroje podniku oslovili mnoho zaměstnanců, kteří je v praxi využívají.

**Otázka č.8: Považujete motivační procesy ve Vaší společnosti za účinné?**

Zvolená odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
Abs. četnost	35	12	3	0	50
Rel. četnost	0,7	0,24	0,06	0	1

**Tabulka č.7:** *Považujete motivační procesy ve Vaší společnosti za účinné?*

Z tabulky č.7 je zřejmé, že převážná většina dotazovaných považuje motivační procesy ve společnosti za účinné. Myslím si, že tento výsledek vypovídá o tom, že společnosti VUAS, LUAS a CC Sesrvices nabízí svým zaměstnancům kvalitní motivační program.

**Otázka č.9: Ovlivňují motivační nástroje společnosti Vaši pracovní spokojenost?**

Zvolená odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
Abs. četnost	40	7	3	0	50
Rel. četnost	0,8	0,14	0,06	0	1

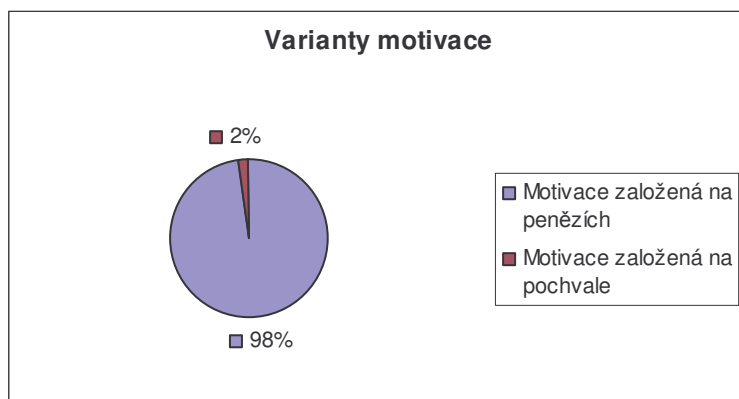
**Tabulka č.8:** *Ovlivňují motivační nástroje společnosti Vaši spokojenost?*

Z tabulky č. 8 je zcela zřejmé, že existence motivačního programu vždy ovlivňuje spokojenost zaměstnanců a proto mohu říci, že mě tato odpověď vůbec nepřekvapila.

**Otázka č.10: Která z následujících variant motivace má větší význam pro Vaši pracovní výkonnost a spokojenost?**

Varianty motivace	Motivace založená na penězích	Motivace založená na pochvale	Celkem
Abs. četnost	48	2	50
Rel. četnost	0,96	0,04	1

**Tabulka č.9:** Která z následujících variant motivace má větší význam pro Vaši pracovní výkonnost?



**Graf č.4:** Varianty motivace v %

Z tabulky č. 9 a grafu č. 4 je patrné, že pracovní výkonnost a spokojenost většiny respondentů je ovlivňována především hmotnými stimuly. Upřednostňují tedy finanční formu odměny. Nemyslím si, že je to pozitivní výsledek. Dle mého názoru působí tato forma stimulace krátkodobě, neboť po dosažení finanční odměny už nemá člověk žádný stimul, který by ho pozitivně motivoval.

**Otázka č.11: Jaké zlepšení motivačních procesů ve Vaší společnosti navrhuje?**

Návrh zlepšení	Nenavrhuji nic, jsem spokojen	Zlepšení komunikace	Zkvalitnění prac. prostředí	Celkem
Abs. četnost	42	5	3	50
Rel. četnost	0,84	0,1	0,06	1

**Tabulka č.10:** Jaké zlepšení motivačních procesů ve Vaší společnosti navrhuje?

V tabulce č.10 jsem zpracovala odpovědi jednotlivých respondentů. Jak je z tabulky patrné, většina dotazovaných zaměstnanců je se stávajícími motivačními procesy spokojena a nic by na nich neměnila. Pět dotazovaných zaměstnanců navrhli zlepšení komunikace. Konkrétně by zlepšili komunikaci se svými nadřízenými z vedení společnosti. Tři respondenti navrhli zkvalitnění pracovního prostředí. Jedná se o pracovníky z provozu, kde jsou pracovní podmínky ztížené.

**Otázka č.12: Má Vaše spokojenost v práci vliv na Vaši pracovní výkonnost?**

Zvolená odpověď	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
Abs. četnost	43	6	1	0	50
Rel. četnost	0,86	0,12	0,02	0	1

**Tabulka č.11:** *Má Vaše spokojenost v práci vliv na Vaši pracovní výkonnost?*

Tabulka č.11 jasně dokazuje, že spokojenost většiny dotazovaných zaměstnanců působí na jejich pracovní výkonnost. I v tomto případě byl, podle mého názoru, výsledek výzkumu očekávatelný. Spokojenost či nespokojenost každého člověka se vždy odrazí na jeho chování, jednání a pracovním výkonu.

**Celkové ověření platnosti hypotéz z dotazníkového šetření**

V této podkapitole si po vyhodnocení dotazníků mohu ověřit platnost mnou stanovených hypotéz. U každé hypotézy vyhodnotím zjištěné výsledky z dotazníků a tím bude hypotéza platná nebo se platnost nepotvrdí.

**H 1: Předpokládám, že pracovní motivace většiny zaměstnanců zkoumané společnosti je ovlivňována více nehmotnými stimuly.**

V dotazníku jsem této hypotéze věnovala otázku č.10. Pomocí této hypotézy jsem se snažila zjistit, zda pracovní motivaci zaměstnanců ovlivňují především nehmotné stimuly, jako např. pochvala či vyjádření uznání. Zaměstnanci zvolili, že jsou ovlivňováni spíše hmotnými stimuly a větší motivací

než pochvala je pro ně finanční odměna. **Platnost hypotézy č.1 tedy potvrzena nebyla.**

**H 2: Domnívám se, že existence motivačních programů má vliv na pracovní spokojenost většiny zaměstnanců zkoumané společnosti, což se projevuje na jejich pracovní výkonnosti.**

K této hypotéze patří v dotazníku otázky č.9 a 12 a doplňková otázka č.7. U této hypotézy jsem se domnívala, že zaměstnanci vítají zájem zaměstnavatele o jejich potřeby a zvýšenou výkonností se mu tento zájem snaží vracet. Snažila jsem se tedy objasnit, zda motivační program v podniku ovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Pracovníci jednoznačně odpověděli, že existence motivačního programu má vliv na jejich spokojenost. Dále mne zajímalo, jestli se tato spokojenost promítá do jejich pracovní výkonnosti. Opět se mi dostalo jednoznačně kladné odpovědi od všech zúčastněných. **Platnost hypotézy č.2 byla tedy potvrzena.**

**H 3: Myslím si, že většina zaměstnanců zkoumané společnosti považuje motivační programy jejich společnosti za účinné a nenavrhuje žádné jejich zlepšení.**

Této hypotéze přiřazuji v dotazníku otázku č.8 a 11. U této poslední hypotézy jsem zkoumala, zda jsou motivační procesy vnímány jako účinné. Snažím se tedy potvrdit, že jsou zaměstnanci se stávajícími motivačními procesy spokojeni a nenavrhují žádná jejich zlepšení. Z odpovědí vyplynulo, že většina dotazovaných je se současnými motivačními procesy skutečně spokojena a nenavrhuje žádné jejich zlepšení. **Platnost hypotézy č.3 byla potvrzena.**

Dvě ze tří hypotéz byly potvrzeny. Znamená to tedy, že společnosti VUAS, LUAS a CC Sesrvices mají vytvořený kvalitní motivační program, který obsahuje širokou nabídku stimulačních prostředků. Každý zaměstnanec si může vybrat z velkého množství zaměstnaneckých výhod. Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci vítají existenci motivačního programu a potvrdili, že motivační

program má pozitivní vliv na jejich spokojenost v práci, která se následně odráží na zvýšené pracovní výkonnosti. Je zřejmé, že společnosti VUAS, LUAS a CC Sesrvices mají velký zájem na tom, aby jejich zaměstnanci byli v práci spokojeni a pozitivně motivováni. Platnost hypotéz jsem pro názornost popsala graficky v tabulce č.12.

#### Grafické znázornění platnosti hypotéz

Zkoumané hypotézy	Potvrzení platnosti
Hypotéza č. 1	×
Hypotéza č. 2	✓
Hypotéza č. 3	✓

Tabulka č.12: Grafické znázornění platnosti hypotéz

pozn.: ×= platnost hypotézy nebyla potvrzena

✓= platnost hypotézy byla potvrzena

### 4.3. Návrhy a doporučení

V této kapitole bych chtěla shrnout poznatky získané z poskytnutých materiálů společností VUAS, LUAS a CC Services, vyhodnotit závěry výzkumu a na základě výsledků, které jsem získala z dotazníkového šetření se pokusit navrhnout zlepšení systému zaměstnanecké politiky, které by mělo přispět ke spokojenosti, zefektivnění a zvýšení výkonnosti zaměstnanců v těchto společnostech.

Na základě vyhodnocení výsledků z dotazníků jsem zjistila, že zaměstnanci přikládají vysokou důležitost hmotným stimulům, ovšem je velmi důležité zdůraznit, že i přesto hrají nehmotné stimuly podstatnou roli v jejich pracovní spokojenosti. Výsledky ukázaly, že zaměstnanci dávají přednost hmotným stimulačním prostředkům a motivaci založené na finančním ohodnocení. Podle mého názoru hmotné stimuly ovlivňují motivaci člověka jen krátkodobě. Pokud by hmotný stimul, tedy finance, měl být dlouhodobý, musela by se tato odměna i pravidelně navyšovat, protože po určitém čase se z ní stává standard a ztrácí

funkci motivační odměny. Výkonnost zaměstnanců se po určitém období začne opět snižovat. Navrhuji tedy, aby podniky posílili oblast nehmotných stimulačních prostředků. Zaměstnanci by měli být častěji chváleni, nejlépe formou veřejné prezentace, například v Důlních novinách či písemných zprávách, nástěnkách, v denních hlášeníh apod. Dalším mým návrhem je větší zapojení pracovníků do různých projektů společností. Zaměstnanci tím získají pocit vlastní důležitosti, sounáležitosti s podnikem a také odpovědnosti. Myslím, že se tím zvýší i loajalita zaměstnanců k podniku a tím i jejich pracovní výkonnost. Na základě odpovědí v dotaznících jsem došla k závěru, že právě ve větší odpovědnosti a sounáležitosti zaměstnanců s podnikem jsou značné rezervy a bylo by dobré, kdyby se touto problematikou společnosti hlouběji zabývaly.

Pozitivně hodnocený je motivační program společností VUAS, LUAS a CC Services. Zaměstnanci uvedli, že existence motivačního programu pozitivně ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a sekundárně tak ovlivňuje jejich pracovní výkonnost. Z výzkumu vyplývá, že zaměstnanci jsou se stávajícím motivačním programem spokojeni a považují jej za přínosný. Společnosti VUAS, LUAS a CC Services nabízejí svým zaměstnancům zajímavou a bohatou nabídku zaměstnaneckých výhod a benefitů, ze kterých si může každý zaměstnanec vybrat ten nejvhodnější. Myslím si, že v této oblasti je zbytečné navrhopvat zlepšení či změny, neboť systém motivačních nástrojů je dobře propracován a jeho pestrost nabízí širokou nabídku pro každého zaměstnance. Doporučila bych pouze pravidelný průzkum, například formou dotazníků, zda-li spokojenost zaměstnanců se sociální politikou podniku i nadále trvá a nebo jestli nemají nějaký podnět či zajímavý návrh na inovaci.

## 5. Závěr

Motivace zaměstnanců, motivační nástroje a jejich aplikace je jednou z nejdůležitějších oblastí v každém podniku. Pokud je ve společnosti špatně nastavený motivační systém a společnost aplikuje malé množství motivačních nástrojů, které nepřispívají k výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců, nemůže být podnik nikdy maximálně úspěšný. Dochází k nespokojenosti zaměstnanců a následně s tím spojené problémy drobného charakteru, které se postupně kumulují a ovlivňují pracovní morálku. Od zaměstnanců se vyžaduje maximální nasazení, výkonnost, loajalita, profesionalita a spolehlivost. Proto by podniky měly nabízet odpovídající motivační program, který slouží k udržení pracovní spokojenosti zaměstnanců. V zaměstnanecké politice vždy samozřejmě záleží na velikosti podniku, počtu zaměstnanců, zaměření podniku, jeho rozvoji a prosperitě. Je zřejmé, že takto silně propracovaný motivační program zaměstnanecké politiky je účinný spíše ve velkých a středních podnicích a zcela ztrácí své opodstatnění v podnicích malých. U malých firem není prostor pro financování takto náročných sociálních programů a proto jsou zde největší motivací finance.

Ve společnostech VUAS, LUAS a CC Services je podle mého názoru motivační systém kvalitně propracovaný, velmi pestrý a funkční. Zahrnuje jak sociální oblast, stravování, připojištění u penzijního fondu, zaměstnaneckou dopravu a v neposlední řadě i volný čas a zdraví. Jak vyplynulo z mého šetření pomocí dotazníků, jsou zaměstnanci se stávajícím motivačním programem spokojeni a má pozitivní vliv na jejich pracovní výkonnost. Můj výzkum dále ukázal, že zaměstnanci přikládají vysokou důležitost hmotným stimulačním prostředkům. Dávají přednost motivaci založené na penězích a nejsilnějším motivačním faktorem je pro ně plat, popřípadě odměny. Hlavním důvodem, proč tomu tak je, je podle mého názoru současný stav naší ekonomiky, úroveň hospodářského vývoje, vysoká zadluženost domácností a v neposlední řadě ekonomická krize. Tento druh stimulu má ovšem dle mého názoru jen krátkodobý efekt. Podle mého názoru je možným řešením posílení nehmotných stimulačních prostředků, které jsem navrhla na základě poznatků z literatury a svých vlastních zkušeností. A to hlavně v podobě většího zapojení pracovníků do nejrůznějších



projektů společností a také ve formě veřejných pochval a vyjádření uznání za dobře vykonanou práci. Aby byl stávající motivační systém i nadále pozitivně hodnocen a využíván zaměstnanci, doporučila jsem pravidelný průzkum a jeho hodnocení. Můj výzkum by mohl sloužit společností, jako návod pro zefektivnění výkonnosti pracovníků, která je úzce spjatá s jejich spokojeností a výsledky v práci.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 4.vyd. Praha: Management Press, 2007 , 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [2] **ARMSTRONG, Michael.** *Řázení lidských zdrojů: 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.*
- [3] **Roční zpráva skupiny Czech Coal: hospodaření a udržitelný rozvoj v roce 2008.**
- [4] **PVAŘ č. 25 z 1.5.2006: Sociální práce**
- [5] **PVAŘ č. 24 z 15.4.2004: Zásady pro řešení pracovního poměru zaměstnanců před nárokem na starobní důchod a jejich odchodu do starobního důchodu.**
- [6] **PVAŘ č. 25 z 23.9.2004: Pravidla pro čerpání programu Zdraví.**
- [7] **<http://www.czechcoal.cz/cs/profil/skupina/index.html>**

## SEZNAM TABULEK:

- Tabulka č.1:** Věk respondentů
- Tabulka č.2:** Pohlaví respondentů
- Tabulka č.3:** Vzdělání respondentů
- Tabulka č.4:** Délka pracovního poměru respondentů
- Tabulka č.5:** Místo výkonu práce respondentů
- Tabulka č.6:** Faktory ovlivňující pracovní motivaci
- Tabulka č.7:** Považujete motivační procesy ve Vaší společnosti za účinné?
- Tabulka č.8:** Ovlivňují motivační nástroje společnosti Vaši spokojenost?
- Tabulka č.9:** Která z následujících variant motivace má větší význam pro Vaši pracovní výkonnost?
- Tabulka č.10:** Jaké zlepšení motivačních procesů e Vaší společnosti navrhuje?
- Tabulka č.11:** Má Vaše spokojenost v práci vliv na Vaše pracovní výkonnost?
- Tabulka č.12:** Grafické znázornění platnosti hypotéz

## **SEZNAM SCHÉMAT:**

**Schéma č.1:** Vlastnická struktura skupiny Czech Coal

## **SEZNAM GRAFŮ:**

**Graf č.1:** Nejsilnější motivační faktory

**Graf č.2:** Pracovní podmínky

**Graf č.3:** Vybrané motivační nástroje

**Graf č.4:** Varianty motivace v %

## **SEZNAM PŘÍLOH:**

**Příloha č.1** Dotazník